

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA SAMIRA FERNANDES KASSEM

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OS SEGMENTOS DE CLIENTES DA  
EMPRESA *KASSEM&CO.***

Curitiba  
2017

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OS SEGMENTOS DE CLIENTES DA  
EMPRESA KASSEM&CO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão em Agronegócio da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção ao certificado de MBA em gestão do agronegócio.

Orientadora: Profa. Jaqueline Valerius

Curitiba

2017

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARIANA SAMIRA FERNANDES KASSEM

### **ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OS SEGMENTOS DE CLIENTES DA EMPRESA *KASSEM&CO.***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Gestão do Agronegócio da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção de certificação em Gestão do Agronegócio, pela seguinte banca examinadora:

Curitiba, 08 de abril de 2017

## RESUMO

O presente trabalho se propõe a elaborar um plano estratégico fundamentado nas variáveis de maior percepção de valor do cliente em uma empresa do ramo de sementes. Como método de coleta de dados utilizou-se de um questionário estruturado com questões quantitativas e qualitativas e ainda informações de pesquisas internas anteriores, baseadas em aspectos qualitativos, relatório de reclamações fornecido pelo serviço de pós-vendas, entrevistas presenciais com o time de vendas e diagnóstico organizacional baseado na metodologia de *Six Sigma*.

A partir da metodologia utilizada, a pesquisa realizou a caracterização dos clientes, seleção dos segmentos atraentes e análise do ambiente interno e externo através da análise SWOT, que observou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Identificou-se as oportunidades de melhoria em nível de serviço e o passo seguinte foi a elaboração de um pacote de serviços diferenciado para os clientes estratégicos identificados, baseado na análise prévia do nível de serviço e na percepção do cliente e na análise de *SWOT* elaborada.

Ao final, propõem-se ações de melhorias sobre o processo de disponibilidade, comunicação, serviço venda e entrega. O pacote de serviço proposto foi segmentado em três pilares – promessa, qualidade e eficiência e comunicação. No pilar promessa o objetivo principal é atender as expectativas do cliente em relação a entrega dos produtos negociados a partir da garantia da disponibilidade dos mesmos. No pilar qualidade e eficiência o pacote de serviços primará pela calendarização e no pilar comunicação pela melhora nos canais de relacionamento com os clientes.

Keyword: Agronegócio. Segmentação. Diferenciação. Marketing. Pacote de serviços.

## **ABSTRACT**

The present work proposes to elaborate a strategic plan based on the variables of greater customer value perception of a seeds company. As a data collection method, a structured questionnaire was used with quantitative and qualitative questions, as well as previous internal research information, based on qualitative aspects, complaints reports provided by the after-sales service, face-to-face interviews with the sales team and organizational diagnosis based on the Six Sigma methodology.

Based on the methodology used, the research carried out the characterization of the clients and selection of the attractive segments and analyzed the internal and external environment through the SWOT analysis, which observed the strengths, weaknesses, opportunities and threats. It was identified the opportunities and the next step was the development of a differentiated service package for the strategic customers, based on prior analysis of service level, customer perception and SWOT analysis.

At the end, the work proposes improvements actions on the process of availability, communication, sales and delivery service. The proposed service package was segmented into three pillars - promise, quality and efficiency and communication. In the pledge the main objective is to meet the expectations of the client in relation to the delivery of the products negotiated from the guarantee of their availability. In terms of quality and efficiency, the package of services will take precedence over scheduling and in terms of communication for the improvement of relationship channels.

Keyword: Agribusiness. Segmentation. Differentiation. Marketing. Service package.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	7
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>9</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	9
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1	CONCEITOS DE MARKETING.....	10
3.2	MARKETING NO AGRONEGÓCIO .....	11
3.3	O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	12
3.3.1	Segmentação de mercado.....	13
3.3.2	O composto de marketing (4Ps) .....	14
3.3.3	Estratégias de Mercado .....	15
3.3.4	Segmentação de Mercado.....	16
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
4.1	DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA .....	19
4.2	COLETA DE DADOS .....	20
4.3	TRATAMENTO DE DADOS.....	20
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>22</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES.....	22
5.2	Seleção dos segmentos de interesse.....	25
5.3	Nível satisfação atual .....	28
5.3.1	Produto.....	29
5.3.2	Serviços .....	31
5.4	Análise SWOT.....	34
5.5	Estratégias de Diferenciação .....	35
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria produtora de sementes acompanha o desenvolvimento tecnológico no campo da produção. O que se observa é que o aspecto tecnológico não é mais o diferencial competitivo único para a sobrevivência da empresa de sementes no mercado. Destaca-se a necessidade da empresa em progredir e se antecipar na área de gestão empresarial, com foco no mercado e nas estruturas organizacionais que compreendem modernos conceitos de marketing. É necessário que estas busquem entender os seus clientes, quais são suas necessidades e, a partir daí, formulem estratégias para melhor atendê-los e terem vantagem em relação aos seus concorrentes.

Somando-se a percepção da necessidade de modernos conceitos organizacionais e de marketing, tem-se a popularização da informação que traz como consequência a insurgência de consumidores cada vez mais informados e exigentes. Também essa tendência de mercado tem influenciado a maneira de pensar e organizar o agronegócio. É fundamental que se repense todos os processos do segmento agrícola, com o objetivo de buscar a qualidade e a total satisfação dos mercados consumidores.

Atender as necessidades dos clientes através de produtos e serviços adequados e satisfatórios melhora a imagem da empresa, o que contribui para sua valorização.

Em um primeiro momento, ao determinar os segmentos-alvo de atuação da empresa, define-se quais consumidores se pretende atingir. Depois, desenvolve-se um composto de marketing ou *marketing-mix* que, conforme Churchill (2000, p. 20), “se caracteriza como um conjunto de ferramentas usadas para criar valor aos clientes e alcançar os objetivos da organização”. Ao satisfazer as demandas da empresa e do sistema agroindustrial, tem-se o lucro e por consequência, os objetivos da empresa e a satisfação dos clientes são atingidos. Assim, torna-se importante para o setor de comercialização de sementes desenvolver modelos que identifiquem os desejos, expectativas e necessidades dos clientes para posteriormente, criar seus produtos e serviços.

As inovações têm importância decisiva na manutenção da empresa e na sua competitividade, juntamente com a eficiência organizacional, o ambiente econômico e a assimilação de novos saberes. A busca de novos conhecimentos e seu gerenciamento são

importantes fatores a serem almejados pelos empresários e agricultores. A competitividade passa a ser uma variável crítica para a manutenção do agronegócio.

Sob o aspecto de segmentação de clientes, competitividade, diferenciação, inovação e foco no cliente, em 2015 a *Kassem&CO* identificou a necessidade de melhorar alguns aspectos dos serviços ofertados aos clientes. Trabalhando e atuando na revisão de processos, com foco na simplificação e padronização, automação de atividades, revisão de estrutura (física e organizacional), definição de prioridade e diferenciação criou-se um grande movimento transformador. O objetivo desta grande transformação é termos o cliente sob foco, oferecendo a este uma melhoria da experiência de compra, redução na complexidade de gestão dos pedidos, aumento na assertividade e visibilidade do pedido.

Frente ao exposto, faz-se necessário também a adaptação do nível de serviço por grupo de clientes, visto que hoje o mesmo serviço é oferecido para todos os clientes, independente de região, marca e/ou segmento. Existem ações pontuais mas não estruturadas de atendimento diferenciado, portanto não são perpetuadas de uma safra a outra. É necessário que as empresas do agronegócio busquem entender os seus clientes, quais são suas necessidades e, a partir daí, formulem estratégias para melhor atendê-los e terem vantagem em relação aos seus concorrentes.

Portanto, o foco desta pesquisa é propor um planejamento estratégico de marketing no setor de sementes de uma Multinacional, ainda carente de estratégias e de ações coordenadas. O objetivo da pesquisa é propor um plano estratégico fundamentado nas variáveis de maior percepção de valor. Nesta perspectiva, fez-se uma avaliação do atual nível de satisfação e necessidades dos clientes e notou-se que os mesmos possuem algumas necessidades que não estão sendo atendidas pelos serviços prestados pela empresa. Diante disso, o trabalho pretende identificar os segmentos de clientes dessa empresa; quais suas necessidades específicas e formular estratégias (pacotes de serviço) para melhor atendê-los e não perder mercado para a concorrência. Isto se dará pela definição de pacotes de serviços diferenciados a fim de aumentar a satisfação deste grupo de clientes.



## **2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor estratégias de marketing para atender os diferentes segmentos de clientes da empresa *Kassem&CO*.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os diferentes segmentos de clientes da empresa *Kassem&CO* de acordo com seus desejos e necessidades;
- Selecionar os segmentos mais atraentes;
- Propor estratégias para melhor atender esses clientes (definir um pacote de serviços diferenciados a estes clientes a fim de aumentar seu nível da satisfação e atender suas expectativas).

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing pode ser entendido como uma ciência fundamentada na identificação, interpretação e satisfação de anseios do mercado. Para a *American Marketing Association*, disponível em <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>, “marketing é atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”. Muito se escreve sobre marketing como ferramenta indispensável para as organizações competitivas. Mas apesar do intenso volume de informações nesta área, estabelecer as variáveis que interagem na promoção de um produto é um desafio não tão simples de ser compreendido.

Os conceitos e pressupostos citados a partir dos autores pesquisados são suporte a construção de conceitos aplicados a esse estudo. A revisão de literatura justifica-se pela consideração do tema marketing como objeto principal o qual será pautado o estudo de caso em questão.

#### 3.1 CONCEITOS DE MARKETING

Marketing é definido como um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores (KOTLER, 1998). Para Etzel (2001), marketing é um sistema de atividades de negócios desenvolvidas para planejar, dar preço, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos dos mercados-alvo e atingir objetivos organizacionais. Já para Fisk (2008), marketing é toda atividade que agrega valor ao produto ou serviço, sendo esse valor benéfico não apenas para o cliente específico e para a organização, como também para a sociedade em seus processos de sustentabilidade.

O marketing também pode ser visto sob uma ótima filosófica, sendo uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. Pode também ser visto como uma técnica: um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura). O marketing pretende maximizar o

consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida. (MACHADO e KELLER, 2006).

Para muitas pessoas, quando se fala em marketing, logo lhes vem em mente vendas e propaganda ou promoção, e isso geralmente está ligado ao fato de todos os dias sermos bombardeados por anúncios publicitários na televisão, jornais, *out doors*, e-mails etc. Vender é apenas uma função de marketing, talvez a última, mas não a única, visto que para um gestor de marketing ter sucesso nas vendas ele primeiramente deverá identificar as necessidades dos consumidores, para depois desenvolver produtos e serviços, colocando o seu preço ideal e finalmente distribuí-los e promovê-los de maneira eficaz. (BARROSO e MADUREIRA, 2005).

Neste contexto, o marketing atualmente é utilizado em todas as áreas em vários setores, sendo ferramenta básica para qualquer relação. Promover a gestão estratégica de marketing torna-se fator de diferencial competitivo, permitindo as organizações ampliar sua visão mercadológica, proporcionando o aumento da participação de mercado.

### 3.2 MARKETING NO AGRONEGÓCIO

Na visão de Mendes e Junior (2007), a sociedade brasileira descobriu, há poucos anos, a importância do agronegócio. Foi preciso uma crise internacional para demonstrar a relevância do setor como o principal formador de divisas e o grande motor da sociedade do interior do país, onde a renda que gera é fundamental para o sustento de todas as outras atividades econômicas.

De fato, o agronegócio brasileiro, tornou-se a mola propulsora da economia nacional nas últimas décadas, o segmento é responsável, por 30% do PIB, 46% das exportações e gera 1/3 dos empregos no país, segundo o site <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>, consultado em dezembro 2016. Alguns fatores contribuem para o cenário favorável, o principal é a diversificação na exportação das *commodities*, clima propício, vasta planície agricultável e tecnologia.

A utilização assertiva do marketing em toda a cadeia produtiva, além de gerar valor as marcas e produtos, impacta positivamente em questões institucionais, sociais e ambientais. O setor tem como desafio, desenvolver estratégias capazes de alinhar o marketing ao *market share*, ampliando sua participação no cenário internacional, seguindo

a estratégia de países como Estados Unidos, Inglaterra e China, que optam por agregar valor aos produtos além da quantidade produzida.

De acordo com Tejon e Xavier (2009), para fazer marketing em agronegócio é preciso ter o foco ampliado. É preciso abrir o pensamento estratégico, analisar todo o perfil da cadeia produtiva, na qual está inserida para, então, aumentar a criatividade e a inovação no planejamento realizado – bem como sua substância para o longo prazo e sua força tático-operacional no presente.

Os consumidores passam a exigir especificidades para o atendimento de suas necessidades e as preferências mudam de forma dinâmica, seja como resultado de mudanças no padrão de renda, educação, informação e organização social. Faz-se necessário o desenvolvimento de mecanismos, estruturas adequadas de financiamento, pesquisa, armazenamento e associações dos diversos atores envolvidos em cada segmento do sistema. A cadeia de produção de um determinado produto coordena as atividades e a solução dos conflitos que ocorrem no sistema de transação no agronegócio. A visão sistêmica tem um importante fator de competitividade, agregação de valores e até mesmo da sobrevivência das empresas que atuam nos diversos mercados do agronegócio. (TEIXEIRA, 2015).

De forma generalizada, o mercado passa por profundas transformações, a tecnologia trouxe aos consumidores a possibilidade de conhecer melhor os produtos que desejam consumir, sua reputação, concorrentes, principais características, desenvolvimento, qualidade e custo benefício. Portanto, a economia Brasileira é pujante, com potencial de crescimento, possui conhecimento, tecnologia, criatividade e inovação, a utilização dessas forças aliadas ao marketing estratégico, permitiria avanços consideráveis, no curto, médio e longo prazo.

### 3.3 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING

No que envolve o processo estratégico como um todo, Gilligan e Wilson (2003) comentam as seguintes funções para o marketing:

- A identificação das necessidades dos consumidores - cobrindo que produtos e serviços são comprados; como são comprados; por quem são comprados; e por que são comprados.

- A identificação de segmentos de mercados-alvo - quais clientes estão agrupados de acordo com características comuns.
- A criação de um diferencial competitivo dentro dos segmentos-alvo no qual uma distinta posição competitiva relativa pode ser estabelecida de outros concorrentes, cujos lucros maiores serão o resultado.

Desse modo, fica claro que duas variáveis são de central importância para a implementação de estratégias: a segmentação de mercado e o posicionamento de produtos. A segmentação e o posicionamento são as contribuições mais importantes do marketing para a administração estratégica. Assim, o processo mais importante do processo de planejamento de marketing é determinar a estratégia essencial de marketing. Tal estratégia sustenta todo o programa de marketing. Kotler (1998) especifica três elementos que a estratégia essencial de marketing deve conter:

- Um ou mais mercados alvo específicos.
- Uma clara e definida posição competitiva.
- Um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

### 3.3.1 Segmentação de mercado

Os mercados consistem em compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra.

Para Gilligan e Wilson (2003) a segmentação é a chave para a análise dos negócios, o posicionamento estratégico, a alocação de recursos e o gerenciamento de portfólio. A segmentação explicitamente identifica o domínio da empresa, clarificando onde a empresa irá empregar ações competitivas e como irá competir.

A segmentação de mercado é amplamente utilizada na implementação de estratégias, especialmente para empresas pequenas e especializadas. Pode ser definida como uma subdivisão do mercado em subconjuntos menores de acordo com as necessidades e hábitos de compras dos consumidores (KOTLER, 1998).

Para Tejon e Xavier (2009), a segmentação de mercado é uma importante variável na implementação estratégica devido a três razões. Primeiro, as estratégias de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto, penetração de mercado e diversificação requerem aumento de vendas por meio de novos mercados e produtos. Para implementar estas estratégias com sucesso, é necessária a novos ou melhores enfoques de segmentação de mercado.

Segundo, a segmentação de mercado permite à empresa operar com recursos limitados dado que a produção, a distribuição e a propaganda em massa não são requeridas. Isso permite que pequenas empresas possam competir com grandes com a maximização dos lucros por unidade e vendas por segmento. Por fim, as decisões de segmentação afetam diretamente as variáveis do *marketing mix*: produto, distribuição, comunicação e preço.

As bases de segmentação mais utilizadas são as variáveis geográfica e demográfica, no entanto outras bases podem ser utilizadas na identificação dos segmentos, como variáveis psicográficas e comportamentais. Avaliar o potencial dos segmentos de mercado requer que os estrategistas determinem as características e necessidades dos consumidores, analisem suas similaridades e diferenças e desenvolva o perfil de grupos consumidores. (KOTLER, 1998)

### 3.3.2 O composto de marketing (4Ps)

Churchill e Peter (2000), afirmam que as ferramentas de marketing mais utilizadas, denominam-se os "4Ps": produto, preço, praça (distribuição) e promoção. O produto seria a ferramenta mais básica do composto de marketing, o preço uma ferramenta crítica e de grande relevância, já a praça uma alavanca para o escoamento do produto aos fornecedores enquanto que a promoção seria o alicerce imprescindível do composto mercadológico direcionado ao mercado-alvo

Segundo os mesmos autores podemos definir os "4Ps" como:

- Produto: pode ser um bem físico ou um serviço, que atende algumas condições básicas como: qualidade, padronização, tamanho etc.

- Preço: diz respeito a quanto o consumidor terá que gastar para adquirir o produto. O preço pode ser definido pelo seu custo (produção + matéria prima), mais a margem de lucro desejada pela empresa.
- Ponto de distribuição: é a forma como o produto será disponibilizado para o cliente, junto ao mercado consumidor. Neste componente, são muito importantes os canais de distribuição (atacado, varejo) e a logística.
- Promoção: esse elemento contempla todas as formas de se promover e divulgar o produto no mercado consumidor.

O *marketing-mix* escolhido em função do produto, distribuição, promoção e preço pode e deve ser mudado sempre que as condições de mercado se modificarem. É levar ao consumidor o produto certo, no lugar e no momento certo, ao preço certo através do acompanhamento e controle permanente do mercado. Para que a empresa mantenha sua participação no mercado com determinado produto ou serviço, deve selecionar estratégias desafiantes e específicas, conforme os componentes do *marketing-mix*, entendidos de forma inter-relacionada. (KOTLER, 1998)

O *marketing-mix* nada mais é do que a administração dos quatro elementos, também chamados de variáveis internas. Estas variáveis devem ser equilibradas com as variáveis externas, às quais a empresa estiver sujeita. As variáveis externas não são controláveis pela organização, são elas: a legislação, a cultura, a economia, o sistema social.

### 3.3.3 Estratégias de Mercado

Quando abordamos o tema estratégias de segmentação, as primeiras decisões relacionadas à estratégia de marketing estão intimamente ligadas às estratégias genéricas proposta por Porter (1998).

- Estratégia de liderança em custo: a empresa parte para se tornar o produtor de baixo custo em uma indústria. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição (PORTER, 1998).

- Estratégia de diferenciação: neste tipo de estratégia a empresa procura ser a única em sua indústria, por meio de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Diferenciação pode ser em termos de diferenças reais no produto ou serviço, por meio dos canais de distribuição que oferecem o produto ou por diferenças percebidas criadas com atividades de comunicação.
- Estratégia de enfoque: é uma estratégia baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. A empresa seleciona um segmento ou grupos de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Ao otimizar uma estratégia de enfoque a empresa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua vantagem competitiva geral (PORTER, 1998). Para Ansof (1965, p.109) a empresa pode desenvolver seu produto dentro do mesmo mercado, pode desenvolver o mercado via novos segmentos, canais ou área geográfica, ou pode simplesmente impulsionar os mesmos produtos de maneira mais vigorosa no mesmo mercado.

### 3.3.4 Segmentação de Mercado

Para Kotler (1998, p.278), “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”.

Segmentação de mercado é o processo de tornar-se o mercado global, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos subgrupos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspectos fundamentais. (STANTON, 1980).

A segmentação de mercado mostra como os profissionais de marketing podem dividir o mercado em grupos de clientes que tenham necessidade e características semelhantes. Assim, a segmentação identifica as bases mais indicadas para segmentar um mercado, percebe clientes de diferentes segmentos e elabora a descrição das características que cada segmento deve obedecer.

Existe oportunidade para segmentar um mercado, quando há diferenças entre as necessidades ou desejos dos clientes ou entre suas atitudes e predisposições com relação às ofertas disponíveis no mercado. Assim se subdivide o mercado em grupos menores, que se tornam os mercados-alvo. (HOOLEY, 2005).



Portanto, a segmentação de mercado começa com a distinção de interesses e necessidades dos clientes. É impossível prestar serviços igualmente excelentes a todos os clientes imagináveis; daí a necessidade de segmentar. Para McCarthy e Perreault (1997, p.102), a segmentação é colocada como um processo de agregação de pessoas com necessidades similares.

Para Kotler (1998), alguns pesquisadores tentam formar segmentos analisando as características do consumidor, já outros examinam suas respostas, isso para verificação das variáveis de segmentação, podendo ser usada isoladamente ou em combinação.

A segmentação geográfica é a divisão de um mercado em áreas geográficas, sendo diferentes unidades, como: regiões, estados, países, cidades, bairros ou domicílios. Sendo que empresas podem operar em uma ou algumas áreas geográficas e podendo ainda dividir as áreas determinadas em menores.

Na segmentação demográfica é dividido em variáveis como: idade, sexo, renda, raça e ciclo de vida da família. As variáveis demográficas são as mais comuns para distinguir grupos de consumidores, sendo associada aos desejos e preferência do consumidor.

A segmentação psicográfica, é baseada no estilo de vida, personalidade, atitudes, interesses e opiniões do comprador.

A segmentação comportamental são grupos que se tomam como base seu conhecimento, atitudes, uso ou resposta para um produto. Na segmentação por multiatributos, cruza-se várias variáveis, em um esforço de identificar grupos – alvo menores e melhores definidos

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo irá ser baseado, sob o ponto de vista de seus objetivos, por uma pesquisa tanto quantitativa como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A pesquisa também exigiu uma mescla de evidências qualitativas e quantitativas sem inclusão de métodos estatísticos. A pesquisa quantitativa se propõe a traduzir tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, traduz em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados. A pesquisa qualitativa é traduzida por aquilo que não pode ser mensurável, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades, a fim de compreender e interpretar comportamentos, opiniões e expectativas dos indivíduos de uma população.

Como método de coleta de dados utilizou-se de um questionário estruturado com questões tanto quantitativa e qualitativa. Nesta, utilizam-se aspectos quantitativos para traduzir em estatísticas opiniões e informações, promover sua classificação e análise. Os aspectos qualitativos permitem a interpretação de informações numa relação dinâmica ao estabelecer as relações entre variáveis pesquisadas. (GIL, 1994)

Considera-se a possibilidade de traduzir opiniões em informações para classificá-las e exteriormente analisá-las sob a ótica dos conhecimentos já elaborados sobre marketing-mix. O estudo se classifica como exploratório pois irá fornecer o conhecimento sobre um fenômeno, conseguindo uma nova forma de entendimento do mesmo, para em seguida se efetuar o mapeamento de problemas e a formulação mais precisa de novas alternativas de cursos de ação. (RICHARDSON, 1999)

Ainda, para a coleta de dados internos utilizou-se informações de pesquisas internas anteriores, baseadas em aspectos qualitativos, relatório de reclamações fornecido pelo serviço de pós-vendas, entrevistas presenciais com o time de vendas e diagnóstico organizacional baseado na metodologia de *Six Sigma*, *Voice of Customer* (VOC) realizado pela empresa *Mackinsey* em 2015.

Foi desenvolvido uma análise preliminar com o intuito de mapear os clientes chaves para a organização. Neste estudo considera-se clientes chaves (*Key accounts*) aqueles clientes que se classificaram entre os 20% que detenham 80% da receita de vendas da empresa.

O estudo também gerado por esta análise tem por objetivo identificar, analisar e sugerir propostas de estratégias de marketing fundamentadas nas variáveis de maior percepção de valor pelos clientes.

A segunda etapa engloba uma análise detalhada dos clientes selecionados como segmento atraente. Esta análise contempla a avaliação das respostas do questionário destes clientes a fim de identificar as oportunidades de melhoria em nível de serviço, propondo estratégias para melhor atender estes clientes. O trabalho iniciou-se tomando como base as informações adquiridas na primeira etapa, pela análise e diagnóstico situacional da empresa onde foram abordadas as variáveis internas e externas. Elaborou-se a análise *SWOT* sintetizando as oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas. O passo seguinte foi definir os objetivos de marketing juntamente o gerente comercial, seguindo então para a elaboração de propostas das estratégias de marketing.

O plano estratégico elaborado seguiu uma proposta de criação e implementação de um pacote de serviços diferenciado para os clientes estratégicos identificados, baseado na análise prévia do nível de serviço e na percepção do cliente e na análise de *SWOT* elaborada.

#### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

A empresa em estudo foi fundada em 1901 em Saint Louis, Missouri, nos Estados Unidos, e hoje possui 404 unidades em 67 países do mundo. Encontra-se no Brasil desde 1963, com sua sede localizada em São Paulo e mais 38 unidades divididas entre 36 cidades brasileiras.

Atualmente conta com o trabalho e a colaboração de mais de 2.800 pessoas no Brasil, divididas entre 21 unidades de pesquisa, 4 unidades de beneficiamento de sementes, 3 unidades de beneficiamento de sementes & pesquisa, 2 unidades de produção de herbicidas, 3 unidades de vendas, 1 unidade de distribuição & logística e 4 escritórios administrativos

Como visão, a *Kassem&CO* deseja ser reconhecida como a empresa que mais contribui para o sucesso do agricultor brasileiro nos segmentos em que atuamos. Ser o parceiro preferencial em soluções integradas de tecnologias, produtos e serviços, e promover o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira.

A *Kassem&CO* fornece aos agricultores a escolha mais ampla de produtos e de serviços que os ajudarão a produzir mais, conservar mais e melhorar vidas, oferecendo:

- Sementes convencionais e transgênicas com alta produtividade;
- Biotecnologias que permitem culturas mais duráveis e nutritivas;
- Soluções seguras e eficazes para proteção de cultivos.

No Brasil, a *Kassem&CO* oferece aos agricultores uma ampla gama de sementes de milho, soja, algodão, sorgo e o herbicida a base de glifosato. Esses produtos são oferecidos por meio de várias marcas – cada uma delas fornecendo aos agricultores soluções que melhor se adequam às suas propriedades.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A população total é composta por 243 clientes e a amostra foi de 150 indivíduos, com base em Barbeta (1998) seguindo uma confiabilidade de 95%. O questionário foi aplicado nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017.

O questionário utilizado trata-se de um instrumento com questões abertas e fechadas. Para a coleta de dados qualitativos, foram utilizadas a metodologia de escala do tipo Likert. Segundo Hair Jr, Wolfenbarger, Ortinau e Bush (2010), as escalas de Linkert são mais apropriadas para pesquisas que usam levantamentos auto-aplicados ou levantamentos *online*. Além disso, esta metodologia foi aplicada devido a facilidade de construção e, do ponto de vista do entrevistado, oferece a possibilidade de medirmos a intensidade da sua opinião em perguntas complexas de uma maneira simplificada.

O questionário foi estruturado em duas partes, sendo que na Parte I abordou-se questões para caracterização do entrevistado. Na Parte II questões referentes aos objetivos deste estudo.

## 4.3 TRATAMENTO DE DADOS

O processo de tratamento dos dados se deu através da utilização de planilhas eletrônicas com tabulação simples de todas as questões, com aplicação do método de estatística descritiva para análise de dados. A análise tem como objetivo organizar os

dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Na fase introdutória do questionário, foram identificados o cargo e escolaridade dos responsáveis pelo fornecimento das informações.

TABELA 1: CARGO DOS CLIENTES AMOSTRADOS

Cargo	
Gerente	37%
Analista	20%
Comprador	14%
Diretor	14%
Proprietário	8%
Outros	4%
Assistente administrativo	3%

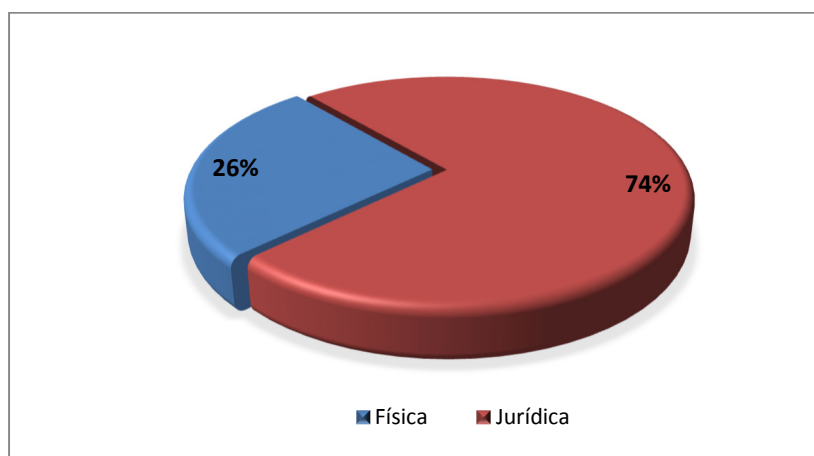
TABELA 2: ESCOLARIDADE DOS CLIENTES AMOSTRADOS

Escolaridade	
Ensino superior	45%
Pós graduação	27%
Ensino Médio	19%
Ensino fundamental	9%

Sobre o cargo dos entrevistados, 37% são gerentes, 20% analistas e os demais 43% se dividem entre diretores, proprietários, assistentes administrativos e outros. A respeito da escolaridade, 45% dos entrevistados possuem ensino superior e 27% pós graduação.

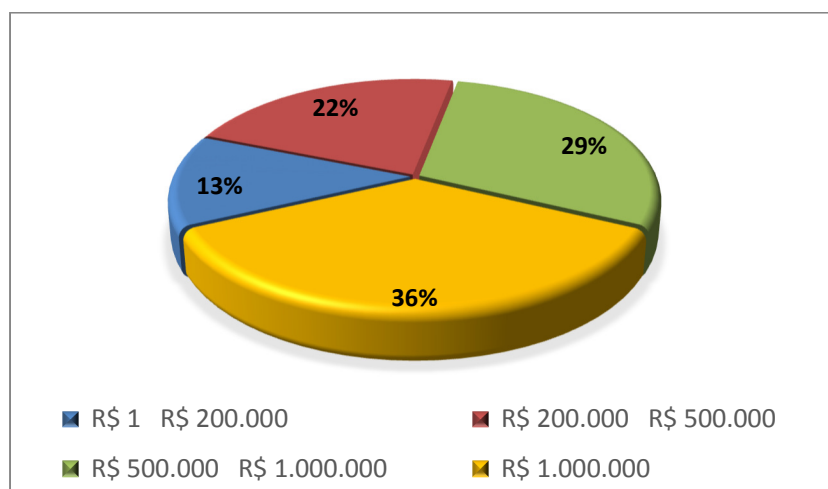
Na primeira parte do questionário enviado os clientes selecionados foram abordadas questões para caracterização dos mesmos. Os critérios utilizados foram (1) Caracterização Jurídica, (2) Receita Bruta Mensal, (3) Geografia e (4) Área atuação. Observamos os seguintes padrões:

FIGURA 1 – CARACTERIZAÇÃO JURÍDICA



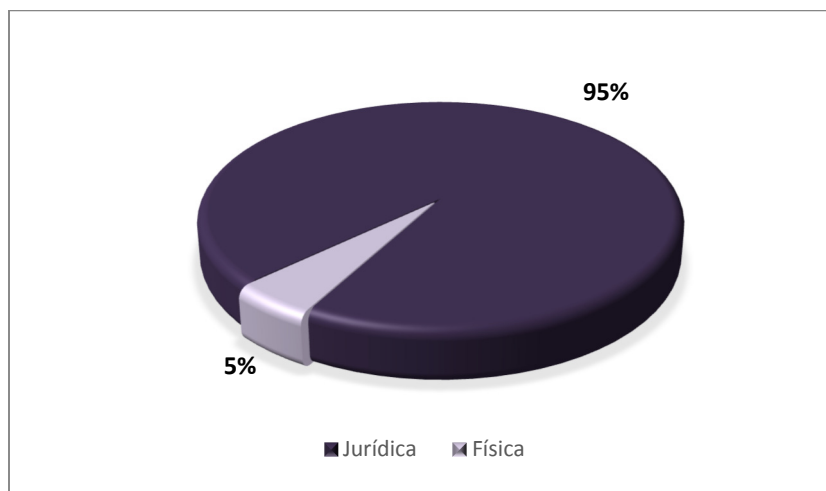
Dos entrevistados que receberam a pesquisa, 74% caracterizam-se por serem pessoas jurídicas, isto é, entidade abstrata com existência e responsabilidade jurídicas como, por exemplo, uma empresa, companhia, associação, legalmente autorizadas. A minoria do público é composto por pessoa física, isto é, agricultor cuja base de cadastro é seu CPF.

FIGURA 2 – FATURAMENTO MENSAL DOS CLIENTES



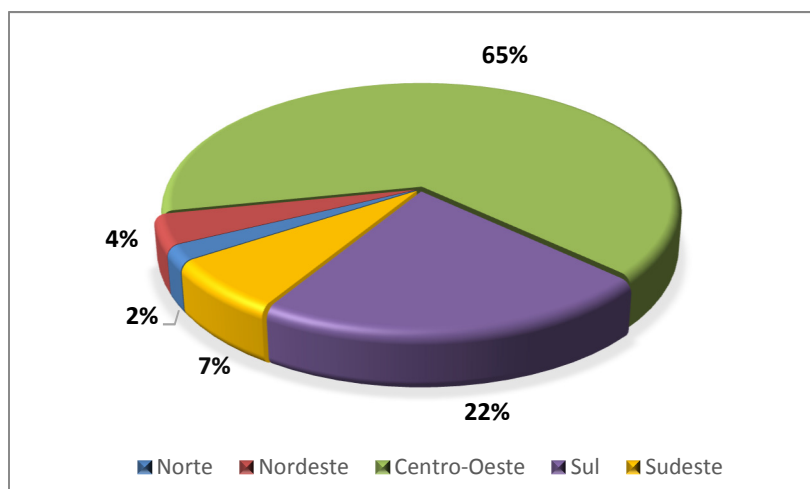
A figura 2 nos mostra que 65% dos clientes possuem faturamento maior que R\$500.000 ao mês. Estes 65% dos clientes representam, em números absolutos, 98 clientes e, assim, 40% dos nossos clientes totais (243 clientes totais). Ainda, destes 98 clientes, 93 são clientes de conta Jurídica, 95%.

FIGURA 3 – CARACTERIZAÇÃO CLIENTES COM FATURAMENTO MAIOR QUE R\$500.000



Sobre a caracterização dos clientes entrevistados quanto sua localização geográfica, figura 4, 65% dos clientes possuem sua matriz e região de atuação no centro-oeste do Brasil. Em seguida, encontramos 22% dos clientes localizados na região sul do país.

FIGURA 4 – CARACTERIZAÇÃO CLIENTES POR REGIÃO DEMOGRÁFICA

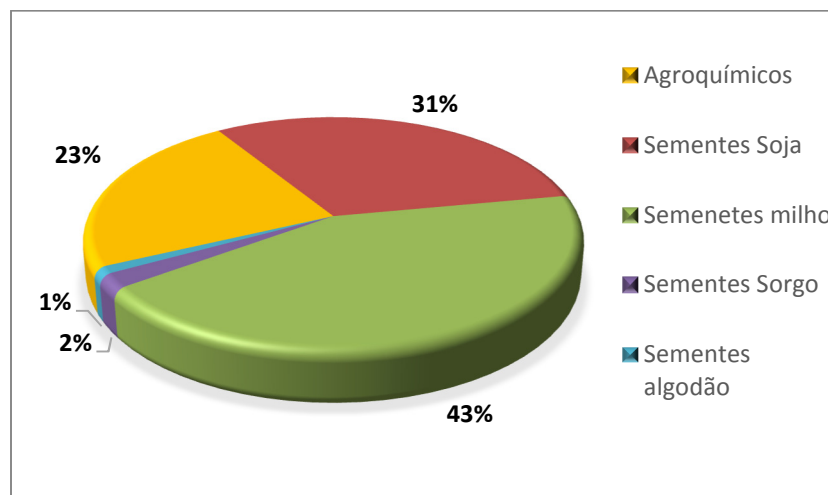


Finalmente, caracterizamos os clientes também por sua área de atuação através dos segmentos de mercado nos quais estão inseridos. Identificamos que 43% dos clientes



entrevistados possuem como atividade principal a compra e comercialização de milho e 31% de soja.

FIGURA 5 – CARACTERIZAÇÃO CLIENTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO



## 5.2 Seleção dos segmentos de interesse

Será iniciada as análises do portfólio de clientes por seu nível de faturamento mensal. Como observamos na figura 2, 65% dos clientes possuem faturamento maior que R\$500.000/mês, o que os enquadra na categoria clientes de grande porte para a *Kassem&CO*. Estes 65% de clientes representam 98 clientes, ou seja 40% dos nossos clientes totais, visto que a *Kassem&CO* possui em seu portfólio 243 clientes totais com carteira ativa.

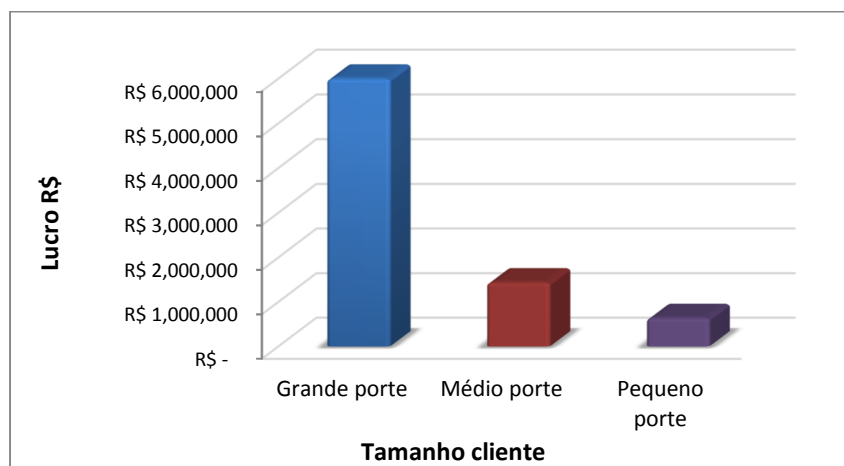
As análises serão aprofundadas para esse segmento de 98 clientes e, assim destes 93 são clientes de conta Jurídica, isto é, 95% como mostramos na figura 3.

A receita mensal da Empresa *Kassem&CO*, em média, é de R\$8.000.00,00. Assim, após realizar uma análise destes 98 clientes identificamos que os mesmos são responsáveis por 63% da nossa receita de vendas (R\$5.000.000/mês).

A *Kassem&CO* classificou em 2016 os clientes de pequeno porte aqueles que possuem receita de vendas até R\$200.000/mês, médio porte até R\$ 500.000/mês, e clientes de grande porte acima de R\$500.000/mês.

Com informações internas da empresa, identificamos que a divisão de clientes por lucratividade está 75% centrada nos clientes de grande porte, 18% nos clientes de médio porte e 8% nos clientes de pequeno porte (figura 6).

FIGURA 6 – LUCRO LÍQUIDO KASSEM&CO POR TAMANHO CLIENTE

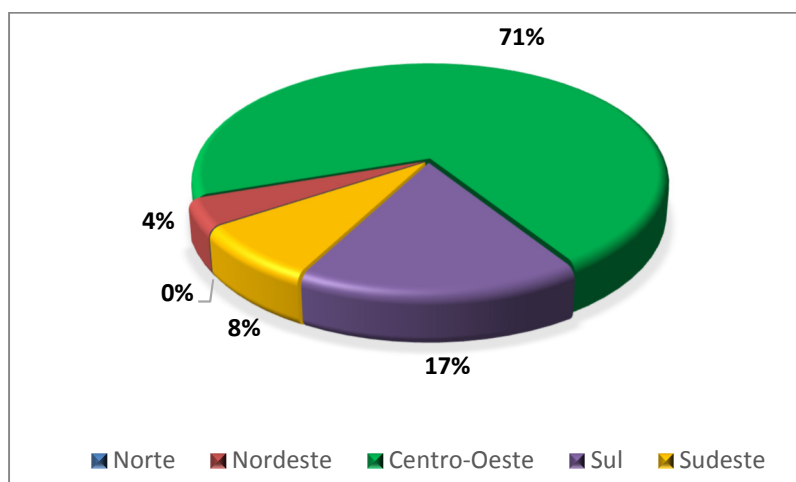


Portanto, identificamos que 65% dos clientes entrevistados são clientes de grande porte, sendo responsáveis por 63% da receita líquida de vendas. Assim definimos este como sendo o mais atraente, ou seja, estratégico, do ponto de vista econômico para o negócio.

A partir de agora iremos focar as análises no estudo das respostas concedidas da segunda parte do questionário.

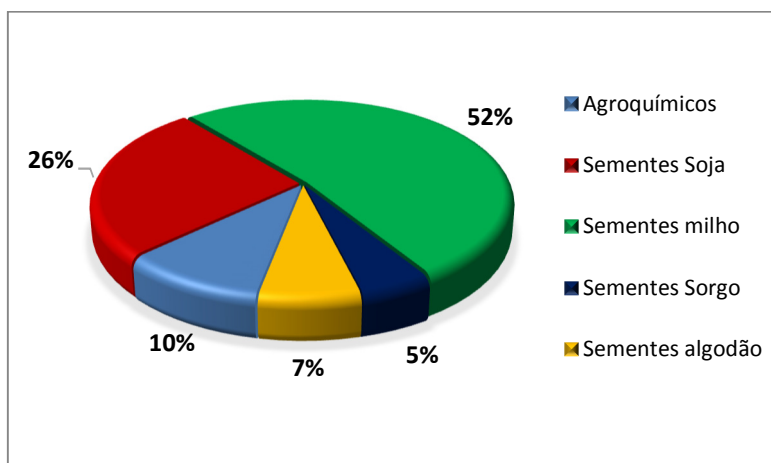
Os clientes estratégicos deste estudo compõem-se demograficamente, 71%, na região centro-oeste, conforme figura 7.

FIGURA 7 – COMPOSIÇÃO DEMOGRÁFICA CLIENTES ESTRATÉGICOS







Quando analisamos os dados comportamentais de compra, o principal produto comercializado são sementes de milho seguidas por semente de soja, compondo 78% do total (Figura 8).

FIGURA 8 – PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELOS CLIENTES ESTRATÉGICOS



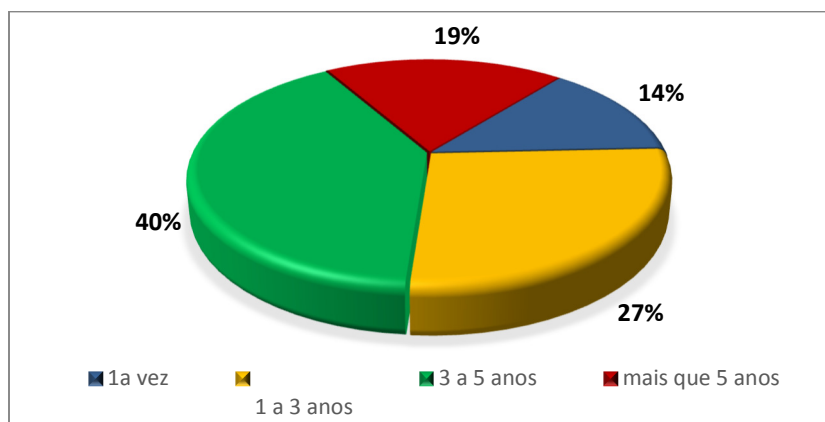
Analisando os principais fornecedores destes clientes estratégicos, a fim de identificar os principais concorrentes, temos que 32% tem como principal fornecedor a Syngenta. Neste mercado, a *Kassem&CO* fica em quarto lugar, com 18%, quando classificado como principal fornecedor.

QUADRO 1: PRINCIPAIS FORNECEDORES DOS CLIENTES ESTRATÉGICOS

Quais são seus principais fornecedores		32%
		22%
	 We create chemistry	19%
	 Kassem & CO Seeds Accounts	18%
	Outros	9%

Quanto à fidelização, identificamos a distribuição no Figura 9, onde 40% dos clientes fazem negócio com a *Kassem&CO* entre entre 3 a 5 anos.

FIGURA 9 – TEMPO DE RELACIONAMENTO



### 5.3 Nível satisfação atual

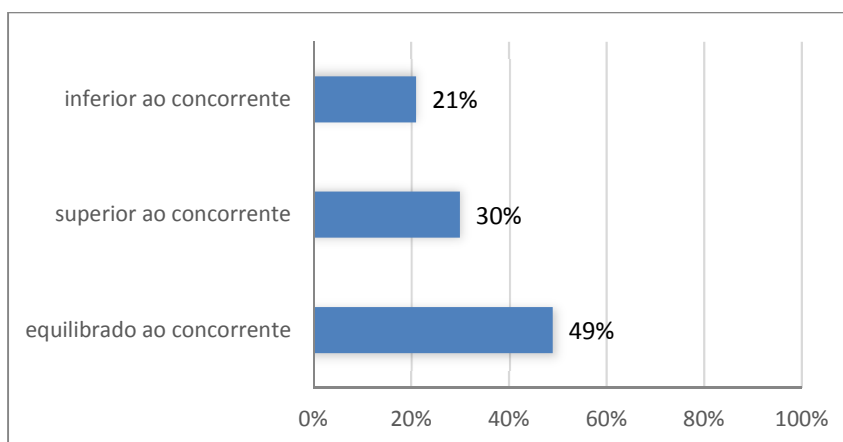
A segunda parte do questionário aplicado aborda percepções de qualidade, a fim de medir o nível de satisfação atual dos clientes baseados no produto em si e nos serviços de venda, entrega e de pós-vendas.

### 5.3.1 Produto

Para medir o nível de satisfação em relação ao produto, o tema foi subdividido em qualidade em relação ao concorrente e grau satisfação interno e, além disso, também identificamos quais os principais fatores de escolha para o cliente.

Inqueridos sobre a qualidade do produto frente ao concorrente, 49% dos clientes consideram nossos produtos com qualidade equilibrada ao concorrente e 30% os consideram superior (Figura 10). Isto nos mostra que a estratégia de marketing para posicionamento do produto considerando mix e preço deve ser adotada, visto que o maior diferencial frente a concorrência não se encontra na qualidade do produto, respondido pela maioria dos entrevistados.

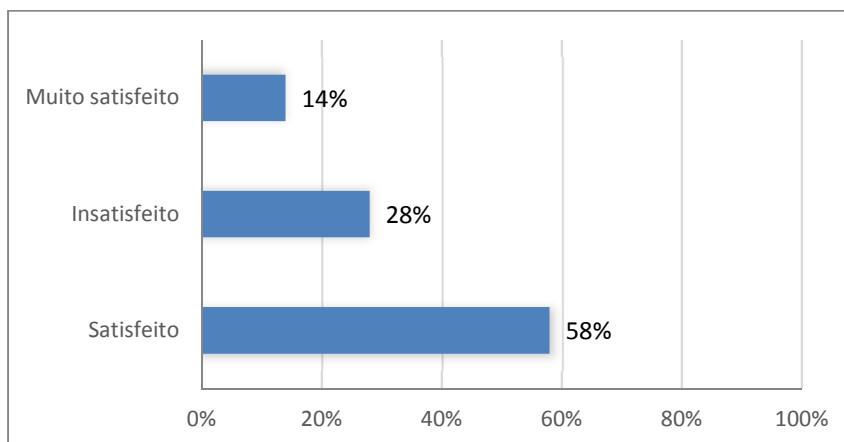
FIGURA 10 – QUALIDADE COMPARATIVA AOS CONCORRENTES



A respeito do grau de satisfação em relação à qualidade do produto da *Kassem&CO*, 58% dos clientes se dizem satisfeitos enquanto 14% estão insatisfeitos, (FIGURA 11).

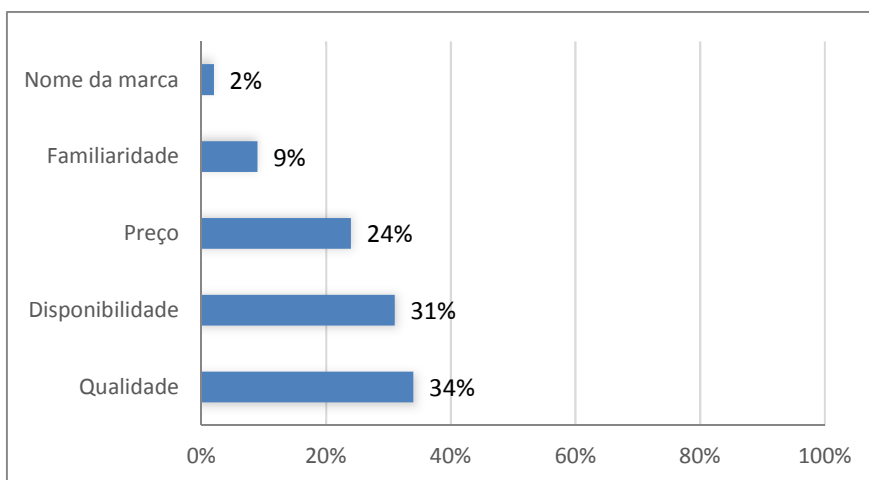
Através de análises internas sob outros processos de captura de informações descritos na metodologia, identificamos que a insatisfação dos clientes em relação à qualidade do produto se deu por problemas técnicos de germinação e vigor ocorridos em lotes distribuídos na safra anterior (15/16), afetando negativamente alguns clientes da região centro-oeste do país.

FIGURA 11 – GRAU SATISFAÇÃO SOBRE A QUALIDADE DO PRODUTO



Analizando os principais fatores de escolha dos produtos, 34% dos clientes acreditam que a qualidade é o fator mais importante, em segundo lugar a disponibilidade, seguido pelo preço, familiaridade e por último o nome da marca (FIGURA 12).

FIGURA 12 – FATORES DE ESCOLHA DO PRODUTO



Assim, uma estratégia voltada para a qualidade do produto e para sua disponibilidade (mix) de maneira adequada no mercado, atrelada a um estratégia de preço, definirão o sucesso do negócio.

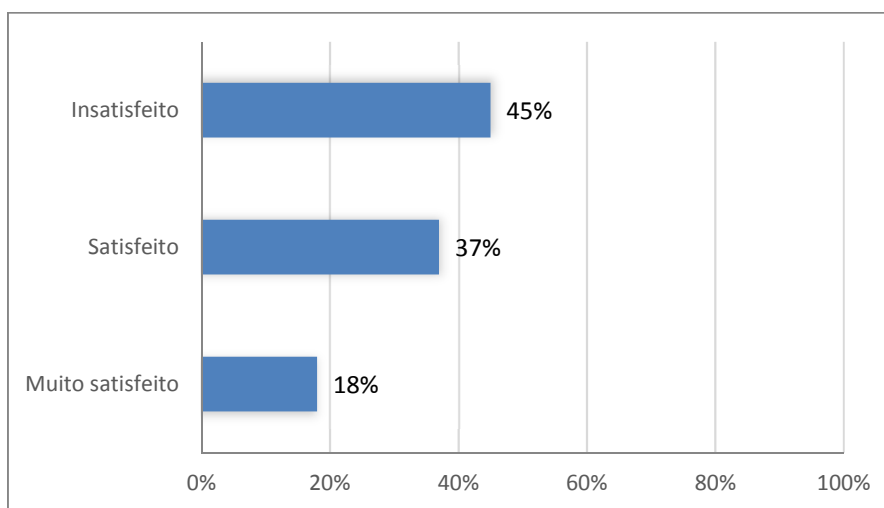
### 5.3.2 Serviços

Para medir o nível de satisfação aos serviços prestados, o tema foi subdividido entre serviços de vendas, entrega e pós-vendas.

Analisando a percepção dos clientes em relação aos serviços de venda, analisamos sua satisfação quanto à promessa e disponibilidade do produto e 45% encontram-se insatisfeitos. A promessa em relação à disponibilidade de produto diz respeito ao acordo realizado entre vendedor e comprador. Neste caso, o vendedor negocia determinado produto para ser entregue em determinada data, garantindo ao cliente que o mesmo estará disponível em sua localidade de entrega nas condições acordadas. O grau de insatisfação pode ser atrelado ao fato de que a produção e comercialização de sementes não é certo e preciso. Muitas são as variáveis que influenciam na produção das sementes comerciais, como condições climáticas, produtividade, entre outras. Assim, ao negociar um produto à uma determinada data ao cliente, este produto ainda não está disponível em estoque, isto é, as quantidades e produtos negociados ainda são baseados em uma estimativa de produção.

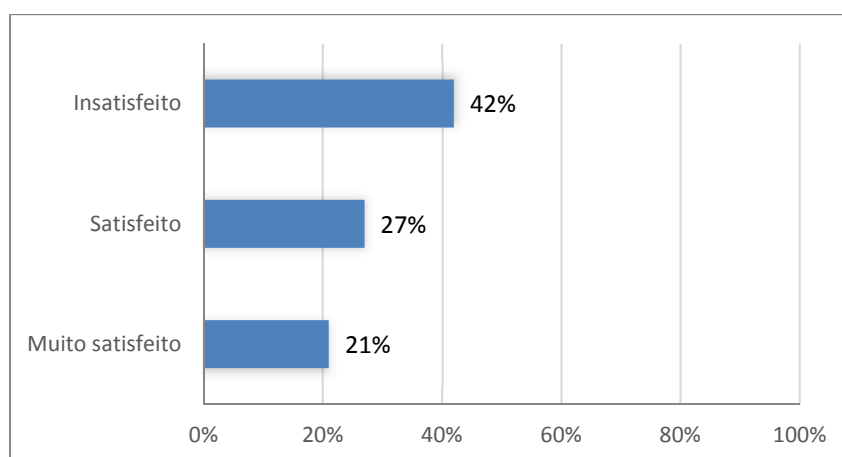
O motivo citado acima pode ser um dos que afetam a percepção de qualidade quanto à promessa de disponibilidade pois, muitas vezes, o acordado durante a negociação não pode ser cumprido devido a indisponibilidade do produto devido às incertezas do sistema produtivo interno. Como este não é um fator preciso, com variáveis 100% controláveis, uma maneira de aumentar a satisfação do cliente, mesmo que não resolvendo o problema em si, é a comunicação antecipada para que o mesmo tenha tempo de realizar um replanejamento e melhorias nos processos de planejamento da demanda.

FIGURA 13 – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À PROMESSA



Em relação a satisfação quanto à visibilidade do processamento da carteira, 42% dos clientes estão insatisfeitos com o serviço prestado. O processamento da carteira refere-se, basicamente, ao status do pedido de compra. A visibilidade correta da carteira de pedidos permite ao cliente saber, exatamente, se seus pedidos já foram faturados, se estão em processo de entrega ou se, por algum motivo, foram cancelados por questões de crédito, pagamento ou indisponibilidade.

FIGURA 14 – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À VISIBILIDADE DO PROCESSAMENTO DO PEDIDO

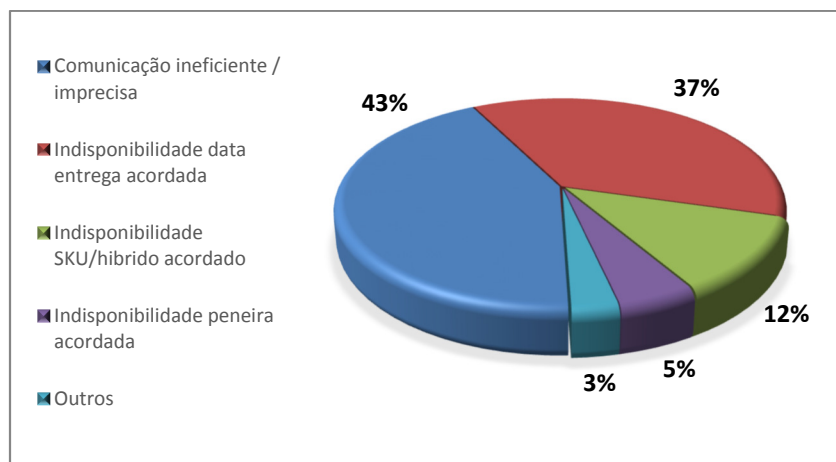


Para ambos os casos, aos motivos da insatisfação estão fortemente atrelados à comunicação ineficiente e/ou imprecisa, onde falta clareza e transparência ao cliente sobre



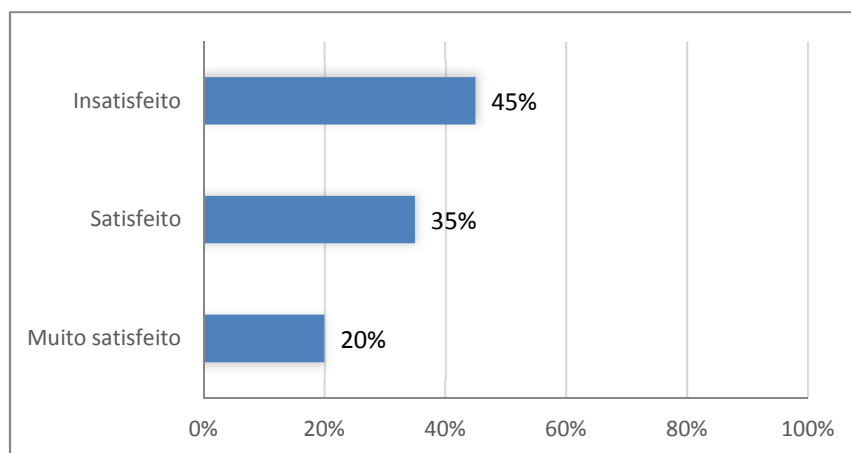
sua negociação e ao processo em si de disponibilidade de produto na data acordada (FIGURA 15).

FIGURA 15 – MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À PROMESSA E



Analizando a percepção dos clientes em relação aos serviços de entrega, 59% dos clientes estão insatisfeitos em relação a sua experiência. Este percentual está atrelado com a quantidade (número de veículos) e período de entrega (calendarização) e acuracidade de data e material.

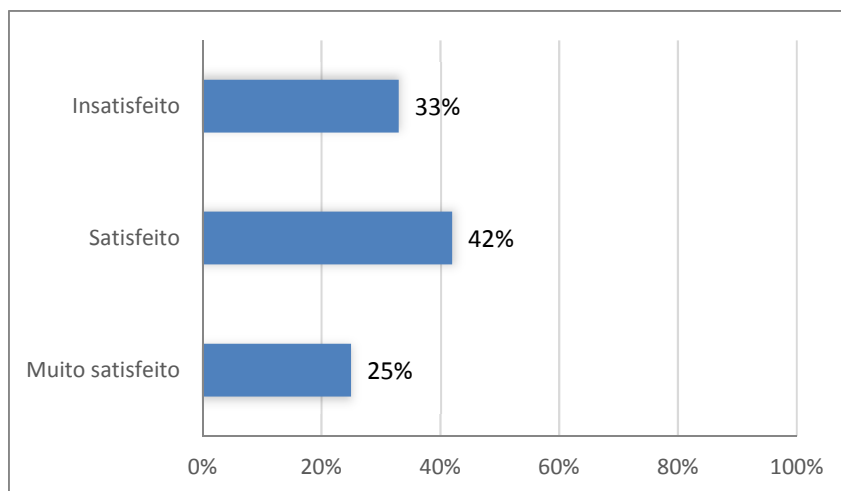
FIGURA 16 – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE ENTREGA



Em relação ao serviço prestado no pós venda, 58% dos clientes estão satisfeitos com o atendimento. Este percentual positivo pode ser atrelado ao projeto realizado em

2015 pela *Kassem&CO* para melhoria sistema de atendimento, baseado na implementação de uma plataforma moderna (*omnichannel*) e capacitação dos funcionários do *front office*.

FIGURA 17 – SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DE PÓS VENDAS



#### 5.4 Análise *SWOT*

Para que a empresa se mantenha competitiva no mercado de produtos e serviços esta deve ter o controle de suas variáveis internas: produto, preço, distribuição e promoção. São os componentes do *marketing-mix* que, entendidos de forma inter-relacionada, possibilitam a projeção e seleção de estratégias específicas e desafiantes.

Após finalizar as análises do questionário, elaborou-se uma análise de *SWOT* a fim de sintetizar as oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas. O diagnóstico situacional compreende a primeira etapa para elaboração de estratégias de marketing, onde se analisam e se estudam os ambientes internos e externos.

A Análise *SWOT* é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Esta análise nos permite efetuar uma síntese das análises internas e externas, identificar elementos chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação e a preparar opções estratégicas.

Após o levantamento das informações através do questionário e conhecimento do mercado e do negócio, a análise *SWOT* da empresa *Kassem&CO* voltada para os clientes estratégicos é:

QUADRO 2: ANÁLISE DE SWOT

Interno	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e serviço pós-vendas</li> <li>- Carteira composta por clientes de grande porte</li> <li>- Qualidade de sementes;</li> <li>- Construção de nova unidade;</li> <li>- Decisões estratégicas baseadas em informações mercado apuradas</li> <li>- Preço competitivo</li> <li>- Reputação mercado</li> <li>- 16 centros distribuição pelo Brasil</li> <li>- Monitoramento de carga pela <i>BrazilRisk</i></li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiaridade da Marca para os entrantes</li> <li>- Disponibilidade produto</li> <li>- Número de peneiras por híbrido</li> <li>- Visibilidade do pedido</li> <li>- Experiência negativa processo venda (comunicação)</li> <li>- Calendarização entrega</li> <li>- Acuracidade entrega</li> <li>- Falta de gerenciamento contratos operadores logísticos</li> <li>- Retenção funcionários na área comercial</li> </ul>
Externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativa do aumento do consumo de sementes e área plantada na safrinha 17</li> <li>- Produto conhecido pela maioria dos consumidores maduros</li> <li>- Pouca concorrência mercado de sementes de soja</li> <li>- Abertura de mais 2 centros de distribuição região centro oeste</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pirataria sementes soja (sementes não certificadas)</li> <li>- <i>Market share</i> decrescente nos últimos anos no mercado de agroquímicos</li> <li>- Abertura das barreiras comerciais para importação de agroquímicos (glifosato) da China</li> <li>- Taxa câmbio dólar desfavorável</li> <li>- Fusão grandes companhias multinacionais</li> <li>- Imprevisibilidade da produção sementes de milho pelas intempéries climáticas.</li> </ul>

## 5.5 Estratégias de Diferenciação

A estratégia adotada para aumentarmos o nível de satisfação do cliente será a criação da personalização de um pacote de serviços, a fim de atender às necessidades específicas do grupo de clientes estratégicos. Um pacote de serviços diferenciados permite conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente nos desejos e necessidades dos clientes chaves, aumentando sua percepção de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente.

A elaboração de um pacote de serviços diferenciado aplicado a um grupo específico de clientes pode ser considerado como um serviço customizado. Enquanto um serviço de

massa abrange um número grande de clientes sendo atendidos por uma “unidade” típica, um serviço customizado atende as necessidades e desejos de cada cliente ou grupo de clientes em particular. (CORRÊA E CAON, 2002)

Em resumo os resultados mostram que os clientes querem e/ou valorizam:

- Planejamento e data entrega
- Acuracidade material entregue (SKU e peneira)
- Indisponibilidade de produto
- Visibilidade e comunicação do status do pedido
- Informação confiável durante o processamento do pedido

Assim, foi definido um pacote de serviços para estes clientes, pautado em três pilares sendo estes promessa, qualidade e eficiência e comunicação. Além disso, elaborou-se a descrição dos serviços a serem implementados em cada um dos pilares.

QUADRO 3: PACOTE DE SERVIÇOS PROPOSTOS

Pilar	Serviço	Descrição
Promessa	Disponibilidade de produto	Alocação de produtos prioritária
	Acuracidade de entrega	Veículo exclusivo ou 1ª entrega
Qualidade/eficiência	Número de entregas por pedido	Entregas únicas para itens com a mesma calendarização
	Número de peneiras por híbrido	Regra de número máximo de peneiras por híbrido
Comunicação	Atendimento personalizado	Contato com analista exclusivo Comunicação personalizada via web e email

#### 5.5.1 Descrição do Pilar Promessa

No pilar promessa do pacote de diferenciação o objetivo é atender as expectativas do cliente em relação a entrega dos produtos negociados a partir da garantia da disponibilidade dos mesmos. Além disso, o pilar também tem por objetivo melhorar a

acuracidade das entregas, de modo que esta atenda corretamente as datas e produtos acordados.

Assim, duas estratégias necessitam ser estabelecidas: criação processo de alocação prioritária de produtos e alocação de entrega em veículos exclusivos ou calendarização como primeira entrega.

A alocação prioritária de produtos se dará através de criação e disponibilização de cotas de produtos para o grupo de clientes estratégicos. Assim, no momento em que um pedido for cadastrado para estes clientes, com a priorização de atendimento, a prioridade de alocação dos produtos solicitados será dos mesmos. Assim como se houver um quebra de produção, por exemplo, a prioridade de disponibilização dos híbridos serão destes clientes. Além disso, o processo de gestão do fluxo do pedido será revisado e através da metodologia *Lean*, simplificado.

A estratégia para melhoria da acuracidade de entrega se dará através da disponibilização de frotas veiculares exclusivas, isto é, um caminhão será carregado exclusivamente com produtos de um cliente. Ou ainda, pode-se optar pela estratégia de 1ª entrega, em que o pedido do cliente é carregado por último no veículo e será o primeiro a ser entregue. Esta estratégia visa eliminar a demora no descarregamento em outros clientes ou intercorrência no trajeto, diminui a complexidade de calendarização entre vários pedidos, clientes e locais de entrega e evita que hajam trocas de mercadoria no momento da entrega.

Assim, o pilar promessa, trataremos de diminuir a insatisfação do cliente quanto a promessa, garantindo que o mesmo receba o produto acordado dentro do prazo prometido.

#### 5.5.2 Descrição do Pilar Qualidade e Eficiência

Grande parte da insatisfação esta relacionada à qualidade e eficiência do processo de entrega, devido ao número de entregas para um único pedido e o número de peneiras (tamanho da semente) por híbrido.

Analisando o cenário atual nota-se que, em média, um cliente estratégico recebe seu pedido em 1.8 visitas para entrega. Isto significa que para entrega um mesmo pedido, a empresa vai até o ponto de entrega 1.8 vezes, isto é, mais de uma visita para entregar o mesmo pedido. Isto diminui a percepção de qualidade do serviço de entrega prestado pois

o cliente precisa estar disponível para receber este produto, perde a visibilidade dos recebimentos e gera inconvenientes no seu gerenciamento de estoque.

Além disso, o cliente está insatisfeito com o número de peneiras entregues por híbrido. O tamanho da semente (peneira) afeta a regulação das semeadoras, que permitirão a emergência de estandes ajustados e, em muitos casos, economia de sementes por unidade de área (PAIVA, 2006). Segundo Santos (2006), afirma que a classificação de sementes é uma técnica importante uma vez que a padronização por tamanho das sementes resulta num incremento da precisão de semeadura, o que facilita a obtenção da população de plantas desejada. Assim, uma grande variação de peneiras, mesmo que para o mesmo híbrido, afeta fatores de produtividade e eficiência de plantio.

Assim, a fim de mitigar estes pontos, a proposta será criar um processo de calendarização para entregas únicas para um mesmo cliente, através da revisão do processo de geração de remessa, com o aumento da frequência, redefinição dos centros de distribuição estratégicos e redesenho do processo de planejamento de demanda. Será criado também uma regra de número máximo de peneiras, sendo que os clientes estratégicos receberão prioridade sob as peneiras preferenciais e seus pedidos serão otimizados a fim de garantir a mínima variação de peneiras possíveis.

### 5.5.3 Descrição do Pilar Comunicação

O Pilar de Comunicação irá trabalhar com a melhoria do processo de comunicação e visibilidade de informações ao cliente durante o processo de vendas e entrega. Neste pilar, elaborou-se duas estratégias: criação de uma célula exclusiva de atendimento (*single point of contact*) para os clientes estratégicos.

Nesta proposta, o cliente contará com um analista especializado em sua regional, que o atenderá em todos os casos e prestará assistência todas as vezes que o mesmo necessitar se comunicar com a empresa. Esta estratégia traz benefícios pois permitirá que o analista conheça a fundo as especificidades de cada cliente, desenvolva um relacionamento mais próximo, trazendo proximidade à relação comercial.

Além disso, a proposta traz também a criação de protocolo que informará o status do pedido e trabalhará na personalização da comunicação via *webchat* e *email*.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho realizado era identificar os diferentes segmentos de clientes da empresa *Kassem&CO* de acordo com seus desejos e necessidades, selecionar os segmentos mais atraentes e propor estratégias para melhor atender esses clientes.

Para identificar os segmentos de clientes e entender quais eram suas necessidades e percepções a respeito do produto e nível de serviço prestado, foi elaborado um questionário abordando aspectos relacionados à segmentação de mercado e outros fatores considerados importantes.

Para o objeto de estudo, caracterizou-se os clientes baseados em seu tamanho de receita mensal e contribuição sobre a receita líquida de vendas da *Kassem&CO*, sendo que 65% dos clientes entrevistados caracterizados como clientes estratégicos.

Verificou-se de um modo geral que a maioria dos clientes estão localizados na região centro oeste do país e comercializam, principalmente, de sementes de milho e soja. Ao avaliarmos o nível de satisfação dos clientes, notamos que estes encontram-se satisfeitos em relação à qualidade do produto e ao serviço de pós-vendas.

Identificou-se oportunidades de melhorias sobre o processo de disponibilidade, comunicação, serviço venda e entrega. Ainda, com o auxílio de uma análise de *Swot* foram necessidades oportunidades particulares voltadas tanto para o ambiente interno quanto externo. Assim, propôs-se uma estratégia voltada para a disponibilização de um pacote de serviços diferenciado a estes clientes.

O pacote de serviço proposto foi segmentado em três pilares – promessa, qualidade e eficiência e comunicação. No pilar promessa o objetivo principal é atender as expectativas do cliente em relação a entrega dos produtos negociados a partir da garantia da disponibilidade dos mesmos. No pilar qualidade e eficiência o pacote de serviços primará pela calendarização. No pilar comunicação o foco será a melhoria do processo de comunicação e visibilidade de informações ao cliente.

Reforça-se a complexidade do tema planejamento estratégico de marketing, e a dificuldade em limitar a abordagem. Dessa forma, sugere-se que trabalhos futuros analisem mais detalhadamente a relação custo/benefício de cada proposta, além de realizar uma ampla e criteriosa pesquisa de mercado, juntamente com revendas, cooperativas e consumidores.

## 7. REFERÊNCIAS

LOVELOCK, Christopher e WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo : Saraiva, 2005.

CORRÊA, H; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

ETZEL, M; WALKER, B; STATON, W. **Marketing**. Makron Books, 2001.

FISK, P. **O Gênio do Marketing**. Monitor, 2008.

Churchill Jr, Gilbert; Peter, J. Paul. **Marketing - Criando Valor Para Os Clientes** - 3ª Ed. 2013, Saraiva.

GIANESI, Irineu G.N.; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica dos serviços: perações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994 (ed. 2007).

CHURCHILL, G. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing Básico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KELLER, K; MACHADO, M; **Gestão Estratégica**. Pearson Education do Brasil LTDA, 2006.

BARROSO, M; MADUREIRA, T. **Valorização das explorações agrícolas Marketing nas Pequenas e Médias Explorações Agrícolas**, 1ª ed. SPI Sociedade Portuguesa de Inovação.

RICHES, R. **Ensaio de Administração Mercadológica**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

RICHES, R. e LIMA, C. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

LIMA, A.M.M.P.; CARMONA, R. **Influência do tamanho da semente no desempenho produtivo da soja**. Revista Brasileira de Sementes, v.21, n.1, p.157-163, 1999

TEJON, J. e Xavier, C. **Marketing e Agronegócio - A Nova Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

Gilligan, C. e Wilson, R. **Strategic Marketing Planning**. 1ª ed. Great Britain. 2003



STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

HOOLEY, Graham J., et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Hair Jr; Joseph F; Wolfinbarger, Mary; Ortinau, David J.; Bush, Robert P. **FUNDAMENTOS DE PESQUISA DE MARKETING**. MCGRAW-HILL BRASIL. 2010

GIRARDI, R.E. **Estratégias de marketing no agronegócio de semente de soja**. 2002. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

PAIVA, B. M. de; ALVES, R. M.; HELENO, N. M. **Aspecto socioeconômico da soja**. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, v. 27, n. 230, p. 7-14, 2006

American Marketing Association. Disponível em:  
<<http://www.cfa.org.br/servicos/news/cfanews/dica-de-leitura>>. Acesso em: 30 de nov. 2016.

Portal do Agronegócio. Disponível em <http://www.portaldoagronegocio.com.br/artigo/a-importancia-do-marketing-para-o-agronegocio-brasileiro-3649>>. Acesso em: 16 de janeiro 2017.

## ANEXOS – Modelo Questionário

Modelo Questionário							
Cargo:							
Escolaridade:							
Segmentação	Itens	Perguntas	Resposta				
Parte I: Caracterização clientes	Demográfica	Pessoa Física / Jurídica	Você se relaciona com nossa Empresa através de pessoa física ou jurídica?	( ) Física ( ) Jurídica			
		Idade / tempo empresa	Quanto anos (física) / tempo existência sua empresa?	___ anos			
		Renda / Faturamento mensal	Qual sua renda (física) / faturamento bruto mensal?	R\$ ____			
	Geográfica	Região matriz	Em que região se localiza sua matriz / localização principal?	( ) Centro ( ) Nordeste			
		Cidade matriz	Em qual cidade se localiza sua matriz / localização principal?	Aberta			
		Cidades atuação	Em quais cidades você mantém operações?	Aberta			
	Comportamental	Área atuação	Qual sua área de atuação principal?	( ) Agroquímicos ( ) Sementes Soja ( ) Agroquímicos + Sementes Soja			
		Produto compra	Qual o principal produto que você compra da nossa empresa?	Aberta			
		Volume anual compra	Qual seu volume anual de compra?	___ Ton R\$ ____			
		Principais Fornecedores	Quais são seus 3 principais fornecedores?	( ) Monsanto ( ) Trinitas			
		Pico operação	Em qual período do ano se dá seu pico de operação?	( ) 1º Trimestre ( ) 2º Trimestre			
		Produto	Fidelização	Por quanto tempo você tem usado o "produto"?	( ) 1ª vez ( ) 1 a 2 anos		
Qualidade			Expresse a sua opinião geral sobre a qualidade do "produto".	Aberta			
Fatores escolha			Compare os outros produtos deste tipo, a qualidade do "produto" é:	( ) superior ao concorrente ( ) equilibrado ao concorrente			
Satisfação	Classifique em ordem de importância o que você procura na escolha de produtos deste tipo.		Qualidade Preço				
Parte II: Percepções de qualidade	Serviço venda	Promessa data/produto	Quão satisfeito você está com a promessa e disponibilidade do seu pedido?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
			Se você está insatisfeito na pergunta anterior, qual seria o motivo?	( ) Indisponibilidade SKU/híbrido ( ) Indisponibilidade data entrega			
		Processamento pedido	Quão satisfeito você está com a visibilidade do processamento do seu pedido?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
		Satisfação	Quão satisfeito você está com a sua experiência de compra?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
	Serviço Entrega		O que poderíamos fazer para melhorar sua experiência de compra?	Aberta			
		Data entrega	Quão satisfeito você está com a acuracidade da data da entrega?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
		Qualidade entrega	Quão satisfeito você está com a qualidade da entrega?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
	Serviço Pós vendas		Expresse a sua opinião geral sobre o serviço de entrega	Aberta			
		Canais Atendimento	Quão satisfeito você está com o atendimento pós vendas?	( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito			
				Em sua opinião, qual o canal de atendimento mais eficiente?	( ) email ( ) telefone		
		Expresse a sua opinião geral sobre o serviço de pós vendas	Aberta				